

УДК 338.24

ПАТРОГИН Александр Юрьевич – магистрант 1-го курса направления «Менеджмент», профиль «Производственный менеджмент», кафедра «Менеджмент» (men_756@mail.ru)

РАЗИНЬКОВ Павел Иванович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Менеджмент» (men_756@mail.ru)

ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. Рассмотрены методы стратегического планирования и управления. Приведена краткая историческая справка о развитии стратегического планирования. Рассмотрены теоретические аспекты сущности стратегического планирования.

Ключевые слова: менеджмент, стратегическое планирование, управление, функции менеджмента, стратегия.

Patrogin A.Y., graduate student of 1 course, the «Management» profile «Industrial management», «Management» Department (men_756@mail.ru)

Razinkov P.I., doctor of Economics, Professor, head of chair «Management» Tver, (men_756@mail.ru)

PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

Abstract. This article describes methods of strategic planning and management. A brief historical background on the development of strategic planning. Theoretical aspects the essence of strategic planning.

Keywords: management, strategic planning, management, functions of management, strategy.

Функционирование организации на свободном рынке вполне можно сравнить с военными действиями. Деятельность организации при условии свободного рынка не что иное, как битва, результатом которой является либо выживание и развитие, либо банкротство данного предприятия. В условиях современной экономики организация для эффективного функционирования обязана прогнозировать изменения внешней среды, составлять ассортимент продукции и услуг, устанавливать цены, искать поставщиков, рынки сбыта, а самое главное – выявлять свои цели и стратегию по их достижению [1].

На сегодняшний день стратегическое планирование является одной из главных черт менеджмента.

Стратегическое планирование – основная функция управления, которая является процессом определения целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование можно считать важной частью управления организацией, так как без него организовать эффективную работу организации проблематично. В нынешней нестабильной экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не предвидя последствий, поэтому планирование составляет основу управления организацией.

Стратегическое планирование как подход в менеджменте был выявлен в 70–80-е гг. XIX в. Проблемам стратегического планирования было посвящено немало исследований за рубежом. Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки внесли такие ученые, как Ф. Абраме, Р. Акофф, И. Ансофф, Дж. Куинн, К. Эндрюс, М. Портер, Г. Хемел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон и др.

Основополагающая мысль этой теории заключается в следующем: только постоянно совершенствуя все элементы системы, можно успешно развивать собственный бизнес в условиях конкуренции и непредсказуемых изменений во внешней и внутренней среде. Экономическая выгода от использования стратегического планирования проявляется в наиболее эффективном использовании ресурсов организации, повышении уровня ее конкурентоспособности на рынке и создании перспектив развития организации [2].

Стратегию можно представить как план, реализующий пути развития организации исходя из изменений внешней среды через установления целей организации, ее задач, поиска возможностей для их достижения и планирования действий на перспективу. Стратегия разрабатывается руководством, а ее реализация подразумевает участие всех сотрудников. Стратегический план должен быть единым и гибким, допускающим изменения. Разработанная стратегия придает организации направленность и индивидуальность, а ее сотрудникам – четкие ориентиры в развитии.

Суть планирования состоит в выборе наиболее подходящего варианта развития организации. Планирование должно быть адаптированным к постоянным изменениям внешней и внутренней среды.

Планирование должно ориентироваться на проверенные данные за прошлые периоды, но основной задачей является развитие организации в будущем. Качество планирования зависит от точности и правильности имеющейся информации. Любое планирование организации основывается на неполных данных, поэтому качество данного планирования в большей степени зависит от компетентности сотрудников.

Стратегическое планирование является основной частью стратегического управления, которое представляет собой процесс, протекающий в три этапа:

- определение стратегии предприятия;
- разработка комплекса мероприятий по реализации стратегии фирмы;
- контроль и выявление основных проблем при реализации стратегии.

Являясь функцией управления, стратегическое планирование выступает основной структурой системы управления. Стратегическое планирование можно

назвать инструментом, при помощи которого формируются цели функционирования предприятия и мобилизуется потенциал всего коллектива для достижения целей [3].

«Стратегическое планирование» и «стратегическое управление» в современной жизни часто воспринимаются как схожие понятия. Однако это не так. Можно сказать, что стратегическое управление состоит из стратегического планирования, реализации выбранной стратегии и контроля. Опыт показывает, что самое сложное – это разработка стратегического плана. Поэтому стратегическое планирование нужно рассматривать как основу стратегического управления. Стратегическое планирование – это основа для выявления управленческих решений и реализации основных функций (учет, контроль, анализ, регулирование, организация, маркетинг и мотивация).

Стратегическое планирование – процесс установления целей организации и определения действий, необходимых для их реализации. Важнейшим решением является определение миссии и постановка целей. На основе целей и с учетом результатов стратегического анализа принимаются решения об основных направлениях деятельности организации.

Все начинается с формулировки миссии и целей. Четко сформулированная миссия позволяет определить цели, выраженные в соответствующих выбранных показателях. Определение миссии и целей – важнейшая часть управления любой организации. При этом обычно выделяют общую цель (миссию), и конкретные цели более низкого уровня.

Миссия характеризует основную суть деятельности организации, помогает объединить усилия, дает возможность распределить ответственность и ресурсы, служит основой для построения и корректировки целей.

Цели развития предприятия выполняют несколько функций. Цели формируют иерархию, которая схожа с системой планирования. Каждый отдел предприятия должен обладать в реальности целью развития, поэтому формулирование успешно тогда, когда достигается баланс между целями всей организации и целями отдельных структурных подразделений.

Дальнейший шаг проведения стратегического планирования – это анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ среды можно считать одним из главных процессов стратегического управления, так как он обеспечивает базу для выявления миссии и целей, выработку стратегии поведения, позволяющей организации осуществить свою миссию и достичь своих целей и задач.

Анализ внешней среды помогает отслеживать внешние факторы, а также подстраиваться под изменения внешней среды. Анализ внешней среды позволяет организации выявить перечень рисков и возможностей, с которыми она может столкнуться в данной среде. Для успешного планирования руководство должно обладать полной информацией не только о существующих внешних проблемах, но и о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации [4].

Анализ внутренней среды позволяет более верно сформулировать миссию, определить смысл и направления деятельности.

Этап реализации стратегии не менее важен, чем этап ее формирования в рамках стратегического планирования. Реализация стратегии предполагает, что

предприятие устанавливает цели, мотивирует своих работников и распределяет ресурсы таким образом, чтобы была достигнута стратегическая цель. При этом формируется, развивается и поддерживается корпоративная культура, способствующая реализации стратегии. Одновременно создается организационная структура управления, проводятся маркетинговые исследования, подсчитываются бюджеты, улучшается информационная система, а также устанавливается система оплаты труда. Сотрудники мобилизуются для того, чтобы реализовать выбранную стратегию, что предполагает дисциплину и ответственность. Успех реализации стратегии во многом зависит от правильной мотивации сотрудников.

Оценка и контроль стратегии являются основным завершающим процессом в стратегическом планировании. Данный процесс обеспечивает обратную связь между процессом достижения целей и самими целями.

Основная задача данного контроля – определить, приводит ли выбранная стратегия к достижению целей организации, поэтому корректировка по результатам стратегического контроля касается как стратегии, так и целей организации.

Стратегические планы носят долгосрочный характер, но долгосрочные планы могут быть как стратегическими, так и оперативными. Первые включают в себя обоснование целей, их иерархию, оценку внешних условий, внутренних плюсов и минусов и основные направления деятельности. Вторые относятся к более простым управленческим инструментам. Так, в системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем наблюдения исторически сложившихся тенденций. При этой системе менеджеры устанавливают в долгосрочных планах более высокие показатели и цели.

Для использования стратегического анализа организации необходима четкая информационная система. В крупных организациях имеются специальные информационно-аналитические отделы. В небольших организациях используются личный опыт, отчеты, книги, журналы, газеты, конференции, профессиональные встречи и др.

Таким образом, стратегическое планирование – это постоянно повторяющийся замкнутый цикл, который непрерывно реализуется в организации. Оценка деятельности организации и анализ внешней среды одновременно являются и началом и концом этого цикла. В то же время основные направления деятельности, план конкурентной борьбы, создание преимуществ, корректировка корпоративной культуры, формирование организационной структуры, отвечающей изменившимся стратегическим ориентирам, – все это подвергается изменениям в зависимости от степени изменчивости внешней среды, в которой действует предприятие. Руководители организации в первую очередь должны следить за изменяющейся обстановкой и быть инициаторами перемен в стратегии предприятия. Изменение стратегического плана должно осуществляться с участием персонала в соответствии с процедурой стратегического планирования. В случае если внешние изменения имеют очень динамичный характер и возникает критическая

ситуация, чреватая необратимыми последствиями, необходимые изменения вносятся непосредственно по воле высшего руководства.

На практике обычно применяют три основные схемы по организации процедур стратегического планирования.

1. Планирование «сверху-вниз», когда основная информация, задачи подразделений и ключевые стратегии формируются на уровне руководства предприятия.

2. Планирование «снизу-вверх» означает, что цели отделений, производственные планы инициируются оперативными подразделениями. В задачи отдела стратегического планирования входит координация планов. Однако основные элементы стратегии все равно разрабатываются высшим руководством.

3. Интерактивное планирование представляет собой нечто среднее между двумя описанными выше схемами планирования. Идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом и оперативными подразделениями предприятия. Высшее руководство устанавливает цели и направления деятельности.

Отсюда следует, что стратегическое планирование – это одна из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование является основой для всех управленческих решений. Процесс стратегического планирования включает несколько этапов: установление миссии и целей организации, анализ внешней и внутренней среды до выбора реализации и оценки стратегического плана [5].

Для организации любой формы собственности и любых масштабов деятельности необходимо управление хозяйственной деятельностью, определение стратегии, а также планирование. Основные составляющие управления организацией – это выявление целей и задач, определение стратегии, разработка планов развития.

Организация без четко выстроенной стратегии развития – это не бизнес, а набор активов, отягощенных обязательствами. Для того чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо заниматься стратегическим планированием на профессиональном уровне.

Практика показывает, что, используя преимущества стратегического планирования, организация получает эффективный способ оценки цели организации. Главная функция стратегического планирования – это обеспечение основы для управления организацией.

Стратегическое планирование является активным и динамическим процессом. По мере того как организация реализует процесс своего развития, изменяется и ее поведение на рынке.

Быстрый темп изменений в экономике подразумевает, что стратегическое планирование представляется единственным способом прогнозирования проблем и определения возможностей предприятия. Оно обеспечивает руководству организации средства для создания плана на длительный срок, дает

основания для принятия решений, способствует снижению рисков при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех отделов организации [6].

Выработка стратегии развития организации должна являться непрерывным процессом, а не разовым событием.

В настоящее время стратегическое планирование должно быть направлено на их долгосрочное развитие. Достижение более высоких темпов экономического роста на основе применения новых подходов к разработке стратегического планирования обеспечивает высокое качество работы персонала и уровень жизни своих работников.

Библиографический список

1. Акмаева, Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления, 2009. № 11. С. 98–107.
2. Глухов, В.В. Менеджмент: учебник для вузов / В.В. Глухов. Санкт-Петербург: Питер, 2010. 600 с.
3. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник / В.А. Горемыкин. М.: Филинь, 2005.
4. Денисов, А.А. Проблемы эффективного управления в России / А.А. Денисов // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. № 2. С. 135–140.
5. Поршнева, А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнева. М.: Инфра-М, 2010.
6. Разиньков, П.И. Экономическое состояние и конкурентоспособность предприятия. Методы анализа и показатели оценки / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь: ТвГТУ, 2013. 152 с.